

子ども視点で50億円！豆腐店の優しい志

推薦人 磯辺剛彦

慶應義塾大学大学院
経営管理研究科教授

1958年生まれ。81年慶應義塾大学経済学部卒業、井筒屋入社。96年経営学博士（慶大）。流通科学大学、神戸大学経済経営研究所を経て2007年より現職。企業経営研究所所長を兼務。専門は経営戦略論、国際経営論、地方創生論。

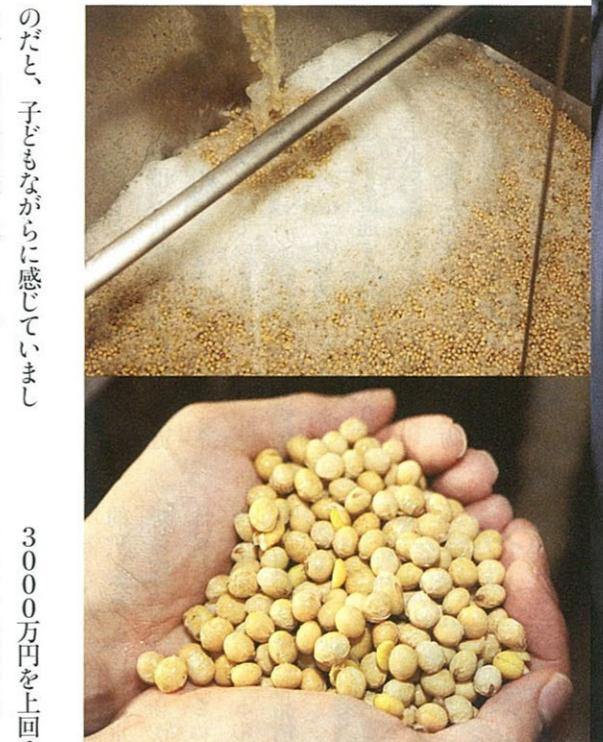
社会貢献

愛知県高浜市に拠点を置くおとうふ工房いしかわは、石川伸（のぶる）社長が「自分の子どもに食べさせたい豆腐をつくりう」との想いで設立。バブル崩壊直後、価格重視のデフレ経済のなかで、国産大豆とにぎりにこだわった「昔ながらの日本の豆腐」を売り出した。

現在はパンやスイーツの製造販売や飲食店経営も手掛け、年商は50億円を超える同社のこだわりについて、慶應義塾大学大学院教授、磯辺剛彦氏が解説する。

「昔の豆腐は美味しかった」

石川氏の実家は家族経営の小さな豆腐屋さんでした。「豆腐づくりは夜から大豆を水に浸し、翌朝早くから大豆を炊いて、冷たい水に手を突っ込んで作業します。豆腐屋の仕事はつらいも



乾燥大豆を水洗いした後に、タンク内で浸漬（しあせき）させる（写真上）。当初からこだわっていた国产大豆。現在は全量を国产でまかなう（同下）。

のだと、子どもながらに感じています」と石川氏は振り返ります。

大学卒業後に大手食品会社で5年間勤めた後、「日本一の豆腐屋になる」という夢を抱いて家業の「石川豆腐店」を継ぎました。まだバブルの余韻が残っていた時代です。石川氏が夢見る「日本一の豆腐屋」とは、日本一多くの大豆をつぶし、日本一多くの豆腐をつくることでした。そのために、当時の年商

3000万円を上回る5000万円をかけて、設備を整えます。

しかし、まったく売れません。スーパーに営業しても豆腐の陳列棚は他のメーカーが押さえています。実家に戻つて1年も経たないうちに、自信を失いかけていました。

そんなとき、友人の奥さんが1丁200円もする豆腐を取り寄せていることを知りました。その奥さんから「こ

んな豆腐をつくったらしいんじやない？」と言われたのが、いわゆる「自然食」。国产大豆でつくつてにぎりで寄せた豆腐でした。その方から自然食の会社を紹介してもらい、いしかわの豆腐を扱ってくれるようお願いに行つたそうです。

「そこの社長から『大豆は国产を使っているの？』『にぎりを使っているの？』と聞かれました。輸入大豆とすれどよく豆腐屋をやっているね」と叱られました。その頃、私が自分の子どもに離乳食として食べさせていた豆腐も同じもの。『よし、自分の子どもに食べさせたい豆腐をつくろう』と覚悟を決めました」（石川氏、以下同）

「にぎり」とは、豆乳を固めるための添加物です。豆腐づくりには、伝統的ににぎりが使われていました。しかし戦時中、ジュラルミンの原料となるにぎりは軍需物資として徴収され、その

代用として「すまし粉」が使われるようになりました。にぎりと比べて安価で簡単に豆腐をつくることができます。

終戦後も、すまし粉を使った豆腐がそのままつくり続けられていました。

しかし、実のところ美味しくありませんでした。石川氏は「昔の豆腐は美味しいかった」という祖父の口癖を思い出します。父親としてやるべきことは、昔ながらの安全で美味しい豆腐を、今までつくることでした。

石川氏は、国产大豆とにぎりを使つた安全で本物の豆腐の開発に取り組みます。にぎりを入れるタイミング、量、混ぜ方など、試行錯誤の連続です。結果商品化に1年以上かかりました。

商品は完成しましたが、まったく売

れません。それでも徐々に近所にファンを増やしていきます。しばらくして、

地元のスーパーで自然食という位置づけで取り扱ってくれるようになり、その後、地元生協との取引が始まります。

当時は食の安心・安全という意識がそれほど高くない時代です。世の中は安売り競争が蔓延するデフレの真っただ中。それでも、「子どもに安心して食べさせることができる豆腐」にこだわる——これが同社の中核の価値観になります。環境の逆風が好機に変わったのです。同社のこだわりの豆腐は、逆風が吹くほど売れるようになります

た。石川氏は「旨い、安全、安心」という社訓を掲げます。

国产大豆とにぎりを材料とした豆腐は各方面から注目され、売り上げは急上升します。それでも石川氏は満足しません。素材の味にこだわった豆腐ですが、甘みとコクの面で物足りなさを感じていました。

常連客から、「うちの子は豆腐を食べてられないんです」と言われたことも次のステップへ後押しします。理由は大豆特有のにおいにありました。そこから石川氏は、子どもが喜んで食べてくれる豆腐づくりに取りかかります。

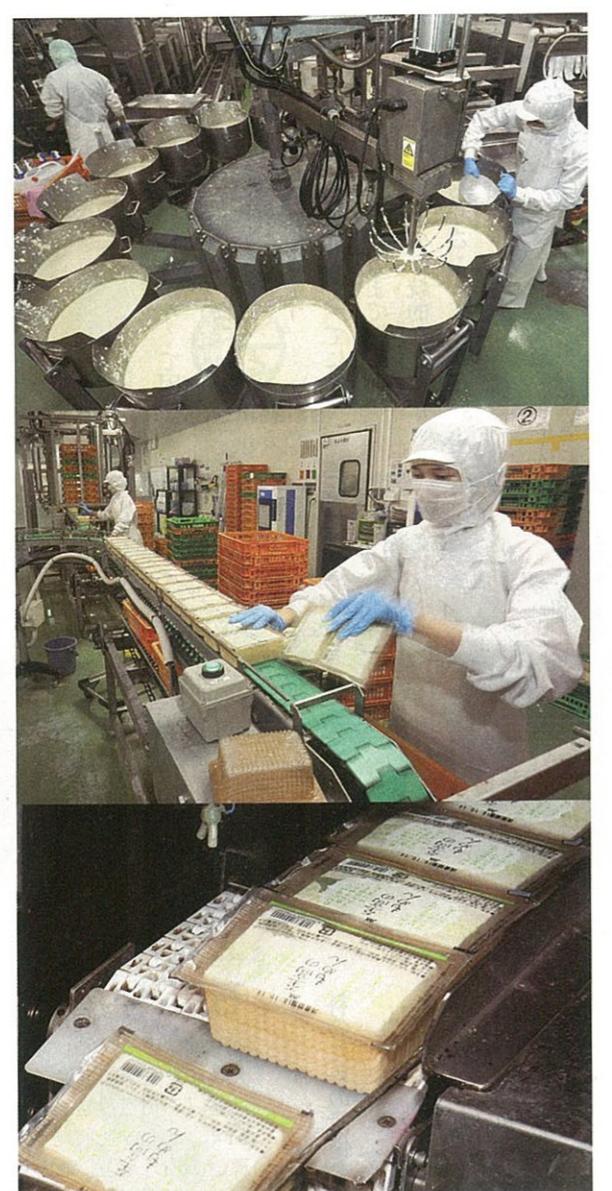
「そんなとき、木綿豆腐をつくる過程で出るお湯の中に、オリゴ糖が含まれているという記事を見つけました。早

速、その技術を開発したエンジニアに話を伺いました。オリゴ糖には、大豆の独特なおいをマスキングする効果がありました。そこで、大豆オリゴ糖に近い組成を持つたオリゴ糖と大豆から抽出した油を加えれば、子どもたちが美味しいと言つてくれる豆腐がつくれる、と閃いたんです」（石川氏）

水と油を均一に豆腐に乳化分散させ、安定して凝固させることは、簡単ではありません。実験を繰り返し、これまで勘と経験に頼つていたものを、データに基づいたモノづくりへ変えました。

試行錯誤の結果、「自分が理想とする豆腐」と「子どもたちが美味しいと言つて食べてくれる豆腐」を両立した、「究極のきぬ」と「至高のもめん」が完成了しました。ここでも発売当初は1日20丁ほどしか売れませんでしたが、口コミで徐々に人気が高まり、発売2年目からは毎年、前年比200%以上の売り上げが続きました。

生協とのチャネルから生まれたのが、おかんを使つたお菓子「きらす揚げ」です。開発のきっかけは、生協の商品検討会での会員との雑談でした。



いしかわの豆腐は試行錯誤の末に生まれた。写真は工場内の製造工程の一部。木綿豆腐を凝固（写真上）、パッケージを一つ一つ検品（同中・下）。

「たまたま生協の商品検討会でお菓子の話題になつた際、あるお母さんから『最近は柔らかいお菓子ばかりになつて、硬いお菓子が少なくなった』といふ不満を耳にしました。私は大学でおからの研究をしていましたので、お

技術開発とガバナンスで、成長と社会貢献を両立



本社社屋と多彩な商品群(写真上・中)。本社
屋隣の直営レストランでは豆腐、湯葉など大豆
製品を使ったオリジナル惣菜が楽しめる(同下)。

けに私と社員、パートさんの気持ちを
一つにすることができました」

石川氏は4つの「大切にしたいこと」
——「日本の農業を応援したい」「地
球の環境を守りたい」「昔からの味わ
いを大切にしたい」「地域の皆さんに
愛されたい」を経営理念に掲げます。

同社のコア・コンピタンス（強み）は、
国産大豆を使つた豆腐づくり。ただし、
日本の大豆を守るには、裏作である麦
も一緒に守る必要があります。同社が
「おからパン」や「とうふドーナツ」
のような商品を展開しているのも、大
豆農家を守るためなのです。

「いいものをつくることは大事ですが、大
豆農家を守るためなのです。

ません。食品メーカーは売り上げを増やしたい。そのため消費者が喜んでくれるものをつくっています。でも、その根っこにある『日本の農業をどう

くできるか」を、小さな豆腐屋でも考
えるようになれば、日本の農業はきつ
とよくなるはずです」（石川氏）

を通じて子どもたちの食育を支援する
「だいすきつづ」を設立したほか、障
碍者支援にも力を入れています。地元
養護学校の子どもたちが描いたデザイ
ンを包装紙やパッケージに利用し、そ
の売り上げの一部を還元しています。
「忘れてはいけないのは、これまで1
丁100円の豆腐、1枚10円の油揚げ
を買ってくださった地元のお客様の支
えです。ですから、私たちは地域に恩
返しする義務があります」

地方の『豆腐屋さん』が実践する経
営は、社会的貢献と企業としての成長
を両立させています。

を通じて子どもたちの食育を支援する
「だいすきつづ」を設立したほか、障
碍者支援にも力を入れています。地元
養護学校の子どもたちが描いたデザイ
ンを包装紙やパッケージに利用し、そ
の売り上げの一部を還元しています。
「忘れてはいけないのは、これまで1
丁100円の豆腐、1枚10円の油揚げ
を買ってくださった地元のお客様の支
えです。ですから、私たちは地域に恩
返しする義務があります」

地方の『豆腐屋さん』が実践する経
営は、社会的貢献と企業としての成長
を両立させています。

ました。当初は子ども向けでしたが、大人にも大好評。「近くに買えるお店がない」という多くの声を受け、通販業務を開始。その通販チャネルに、豆腐問屋や菓子問屋のチャネルが加わります。そして、お客様と交流できる場として、レストランと直売店を併設した「とうふや豆蔵」をオープンしました。売り上げは右肩上がりで、年商20億円を超える規模まで成長しました。

その後も順調に取扱店が増え、同社はハイペースの成長期を迎えます。政府の農業政策による国産大豆の増産・価格下落を機に、大豆の全量国産化に踏み切りました。さらに、そこに健康ブームが追い風となり、同社は豆乳飲

会社規模の拡大を いつたんストップ

に固くなってしまうことを話しました」とお母さんから「子どもたちにお菓子をつくるとマカロニのようになります。別のお母さんから「子どもたちがなくて困っています。体にいいおかのお菓子だったら、きっと喜ばれますよ」というアドバイスを貰ったそうです。

「大豆、小麦、油、塩のすべてにこだわり、形状や塩のかけ方まで徹底的に研究し、同時に日本の伝統的な食文化を今の時代に合わせることで、新しい食品を開発できる可能性を知りました」

料のための設備を導入しました。
しかし、そこで思わぬ落とし
も受け、いたのです。

おとうふ工房いしかわ 社長
石川 伸

1963年、愛知県生まれ。日本大学農獣医学部食品工学科卒業。「石川豆腐店」4代目。91年、有限会社「おとうふ工房いしかわ」設立。地大豆俱楽部幹事、日本乾燥おから協会会长、南三河食文化研究会幹事、高浜市商工会会長。著書に『「おとうふ工房いしかわ」年商50億のまっすぐ経営術』。

いつた無理な背伸びが経営を圧迫。財務は火の車でした。しかし、「ここで規模を縮小したらカッコ悪い」と見栄を張り、立ち止まることをためらった結果、規模の拡大とともに従業員との距離が広がり、人間関係のトラブルや、お客様や仕入れ先からのクレームが増加。石川氏自身も「現場に顔を出して従業員とコミュニケーションをとることを怠つた」と振り返ります。

会社規模が小さく従業員が少ないころは、ご飯を食べるのも一緒、企画を考えるのも一緒、何をするにもみんな一緒にでした。物理的に顔が見える関係だったのです。意識しなくとも価値観が共有できます。しかし、従業員が増え

つっているのか」と自問自答します。

大豆の裏作である 麦も一緒に守る

そこでまず、社長と社員、社員同士がお互いを理解し、認め合う関係の構築を目指しました。そのために、農業の体験学習や地域の方を招いた催しや、子ども向けの豆腐教室を始めました。「いきなり経営理念や価値観を押しつけてもうまくいきません。農家や地域の方との交流を通じて、従業員には顔の見えるつながりを大切にしてほしい。こうした活動を通じて、会社の理念や私の考えを従業員のみんなが共有すれば、同じ価値観で仕事ができるようにならなければなりません。

料のための設備を導入しました。
しかし、そこで思わぬ落とし穴が待
ち受けていたのです。

30億円になるには、社会的に価値がある企業でなければなりません。そして衛生管理や物流機能などの食品メーカーとしてのインフラを整備できれば、50億円が視界に入ります」

大豆の裏作である
麦も一緒に守る

る」とこれまで通りにはいきません。